

[illegible]

哈佛商务谈判

哈佛商务谈判

主编：刘志强

(二)

吉林摄影出版社



②中老年男装

较为有利于谈判的着装色调多为和谐、沉稳的色调，时而闪烁着朝气与敏锐。典型的搭配是灰色西服，银灰真丝领带和白底带浅色丝织条纹衬衫，淡白色或瓦灰色拆绢插在西服左上口袋。这种服饰亦是周恩来总理生前在外交场合常见的着装，只是从不插拆绢，给人以祥和、亲近之感，且具极强的折服力。应强调指出的是，着装本身即有生命力、语言和文化，它传给看你的人许多信息，会帮助你实现心中的理想或某时某刻欲实现的目标。另一种典型的着装是蓝底浅条纹西服、蓝色或深色带暗花或纹饰的领带、白衬衣或浅蓝色衬衣。此外，以深颜色为基调的外套与浅色衬衣、深色领带相搭配的着装也可以创造和谐。

中老年男装的和谐色彩会带给人慈祥、豁达、博学、融通等心理信息，既让对手尊敬，又让对手有信心。和谐着装的关键在颜色协调。

中老年男士亦可着中山装，但要注意衣服的质地及整洁。

至于朝气与锐气的闪烁，文章可做在西装布料的条纹以及西装与裤子的搭配上。如将正规套装变成便装，颜色混杂，以显出朝气、锐气。另外，需注意领带色彩的变化。

③中青年女装

在商业谈判桌上，中青年女士可着西服，毛衣外套，两用衫，长、短风衣或西服裙。由于女性经商为传统习惯所压抑，因此，着装应重在表达自信与自尊。

从样式上看，以西服和西服套裙为佳。若属一般性会谈，着两用衫、毛衣外套也行。不过，着长、短风衣会给人以“随便”的感觉，对谈判严肃的交易条件不利。若在室外谈话，这么着装无妨

从花色上看，一般可明亮些，但应避免过分鲜艳和花哨。当然，作为商业谈判手，着装“过艳”的标准与常人不同。诸如大红、大绿、金黄、鲜橙、鸡蛋黄颜色的上装、套服、套裙或仅穿白衬衣或花衬衣配以上述颜色的裙子，均有“过艳”之嫌，不宜穿在谈判分歧较大或较为重要的谈判



场合。衣着色调淡雅，但服饰过多也会给人以花哨的印象而于谈判不利。例如，缀金、银丝编花，镶真或仿制珍珠、翡翠、玛瑙，头上再戴着景泰蓝或象牙发卡，坠着耳环，套着项链，手上带着金手链或玉手镯，指上同时戴二、三个戒指，即使头、耳、颈、指、衣上不同时配带上述装饰物，仅有其中两项以上者也给人以“花哨”的感觉。倘若画眉、描眼、涂脂、抹红就更加令人眼花。

力戒“艳”与“俏”，做到浅而不浮，旨在克服年轻女性缺乏经验之短，同时，避免成为对手的“展品”，使其仅欣赏外在的服饰，而不注意谈判的实质内容，使谈判误入歧途。当然女性的魅力也是需要积极发挥的，例如，轻描眉，淡抹红，稍加配饰的修饰并不多余，只是刻意于自信与自尊。

④中老年女装

中老年女性谈判手着装可与中青年女性谈判手同，但其式样与颜色应有所区别。如以“明亮”概括中青年女性着装特征的话，那么，中老年女性着装特征则为“稳健”。

着装以西服和西装套裙为主，颜色可浅但不亮，可深但不暗。衣服样式、线条宜简单，尺寸得体，切忌肥大。“健”的信息在中老年女性着装中十分重要。服饰得当可使年龄倒转、气息健康，给对方一种信心。所以，在衣服样式、颜色、饰物的选择上均应围绕“健”字做文章。健康、敏捷是健的全部内容。有了健，就有稳，做不到健，也无所谓稳了。人们常描述中老年人的“麻利”、“利落”，即为此理。

(2) 夏装

谈判手的夏季着装仍以性别、年龄分别论述。

①中青年男装

夏天，男装多为长、短袖衬衫配长裤和单西服。夏季男装式样较为单调，但不应失去其沉稳的色彩。

从着装样式看，重要谈判应着西服、打领带。一般性会谈可着长袖或



短袖衬衣，并将其扎进长裤内，打领带。有时着短袖翻领衫，也可不扎长裤内，但仅在一般性谈判中穿为宜。

颜色以浅色、深单色或浅格为主。过鲜的颜色如深蓝、浅绿、大黄等不太适合。

至于夏天较流行的T恤衫、短西裤，在正式谈判中不适合。

②中老年男装

可供中老年男士穿用的服装如上述。其颜色也较随便。但应以庄重与和谐为主调。应多着西服参加谈判，颜色亦为和谐色。较有代表性的夏季和谐色有浅灰、米色、淡黄和淡蓝。在主要着西装的谈判中，为了调节气氛，还可穿插西装便装穿法。使上衣与裤子变化多一些，使传递的服饰信息丰富些，从而改善谈判气氛。

③中青年女装

中青年女性谈判手夏天的服装可谓丰富多彩，可用的服装较多，例如，长、短袖衬衣配裙子或裤子，连衣裙，西服，西服套裙等。一般会谈可着衬衣配裙子或着连衣裙，重要会谈着西服裙或西服。夏天色彩斑斓，对颜色的选择没有过多要求，但式样上却应有所取舍。过于紧身的衣裤，或袒露的连衣裙，T恤衫配健美裤或牛仔裤等装束，不宜于谈判间用。此外，在配装上，应注意衣、裙、袜、颜色的搭配。如三者颜色反差太大，其效果不佳。穿用黑色或红色长袜尤其要慎重，因为它在谈判间里很扎眼。短袜可与长裙相配，但与短裙不能配，因为穿短袜露腿在西方视为不文明。至于干脆“光脚”着裙就更不文雅了，即便涂了指甲，也不适合女性谈判手。

化妆可简单，饰物更不宜多。夏天的着装本已使青春焕发了，中青年女性自不必借助修饰也足以表达内涵了。

④中老年女装

可供中老年女士穿用的服装同上述，但颜色选取有较大制约，式样也有限。因年龄条件，夏天服装的选择不得体会失去稳健感，对谈判不利。不过选择饰物上要高雅。样式、数量与服装和谐。化妆一定要淡，否则会



让人看成了“怪物”。

由于近代服装业发展较快，很难准确列举所有理想的样式、颜色、饰物以及它们间理想的搭配，但在原则上，任何服装和服饰均应体现谈判手的自在和自然的个性，体现谈判手能动的要求，传达的信息对在进行的谈判具有推动性。其最高宗旨是提高自身的价值、魅力和征服力。其最低标准是，任何服装应整洁、得体，皮鞋应擦亮，头发要吹理干净、合适，个人卫生与服饰一致。

2. 举止

谈判人的举止，系指其在谈判过程中的立、坐、行和所持的态度，以及这些表现对谈判产生的效果。

(1) 立姿

谈判者的站立表现出不同的情绪和心态，诸如信心、兴趣、疲惫、失望、冷漠、热情等。立姿的语意很丰富，应注意运用。典型的立姿语言有如下几种。

①两腿站开，相距一肩宽，双手相握放身前或背后，挺胸，抬头，目光平视对方，面带微笑，可称之为“进取式”。反映出谈判人对所负任务的信心和兴趣，对谈判的一种冲动。该立姿告诉双方谈判手不应错过成功的机会，应积极响应，推动谈判。

②以稍息式站立，双手垂直或背着放置身后，头侧着平视，或仰视对方头顶或眉毛以上，面带微笑，但眼神不随话题变化，可称之为“防守式”。反映没兴趣谈判你在谈论的议题，或未专心听你的推论。应暂停谈判，待调动对方注意力之后再继续谈判。

③一腿朝前、双手抱肩，头微低，目光在对方眼下方，神色严肃，可称之为“沉思式”，给人论题严峻、态度关注、解决问题谨慎的信息，提醒谈判手稳步推进，千万不要做欲速而不达的事，应等待情况大白、沉思复苏之后才可以大步前进。

④双腿并拢，双手合前，腰微弯，目光投向对方眼睛，头微低，称之



为“谦恭式”。给人以礼貌、谦虚、愿望良好的信息。据此，可以促进意见的交流，鼓励对方把观点和条件表述出来。

⑤双腿叉开，一脚斜前半步，敞开西服，一手叉腰，一手摸下巴或拿着什么，挺胸斜平视对方，称之为“对抗式”。这种姿势在告别或在休息时传出的信息是无所畏惧，信心十足而不急于求成。对此，应十分小心，谈判的立点应先变对抗为合作，才可以推动谈判，否则会变成一厢情愿的陈述。

(2) 坐姿

谈判手的坐姿亦是形体语言的一部分。不同坐姿有不同的语汇，反映不同的思想。谈判中典型的坐姿有如下几种。

①双手放在谈判桌上，挺腰近台而坐，称之为“正襟式”。正襟式反映谈判手的关注、兴趣与积极性，是创造谈判进度的好条件，因为此时交换意见最容易被其理解。

②双手搭着桌子，背靠椅于，称之为“相持式”。相持式坐姿表现轻松、悠闲，谈判手不讨论决战性论题。此时，不应急躁，要等待或创造时机。

③双手搭着翘起的腿，椅子远离桌子，背靠椅背，称之为“看风式”。看风式坐姿表达的心思是试探、泡蘑菇以观虚实的信息。在这种语汇下，宜观风而行，不能贸然提出条件。或等对方观风够了，想转向时再随之。或因势利导变观风为“刮风”——共同创造谈判气氛。

④坐沙发时，手扶沙发背，身靠沙发，平视对手，面带微笑，称之为“准备式”。准备式坐姿表现对论题的一般性试探，为深入谈判、实质条件的交换准备前提。因此，谈判手应重视准备的信息，并抓紧时间同步进行准备。

⑤坐沙发时，身体前倾，手拿笔记本或放在腿上；身后靠，双腿交错，手拿笔记本搁在腿上或双手抱臂，称之为“战斗式”。表达的信息最积极，表明谈判人关注、投入及建设性的态度。此时，讨价还价会最热烈，甚至



可以多回合进行。谈判手应抓住时机，推动谈判，甚至成交。

⑥倾斜地坐在沙发上，甚至翘着二郎腿，该式为“应付式”。它表露一种不要期望太高，乃至无需多谈的信息。在此时讨价还价是不实际的，若主动放松条件更是可笑的。只有等其改变了姿势，才可以考虑是否讨论实质问题。对此，最好是闲聊。

（3）行姿

谈判手的行路亦为形体语言的一部分。谈判中行姿主要表现在为宾、为主及讨论中的行走。

①为宾时，应缓步进门，环视房间所有的人并依主人的位置确定自己走向。这可反映谈判人的修养和稳重。当室中无人时，自己可在陪同面前漫步房间，选面对着门的一边中间位置坐下，或在这边踱步，等主人进门后，可站起来隔桌伸手相握。若桌子很宽，可与主人同时绕桌子相对而行，在中间相遇握手致敬。这样可表达礼貌、自信与自重。

②为主时，站在门前迎宾，引导客人入席，自己走在后边轻步入席。这种走姿反映礼貌、持重和热情。若晚到会议室，应疾步入门，眼睛搜寻主宾，边走边伸手向主宾致意。这反映歉意、诚意与合作的意思，同时不因晚到让来宾感到冷淡、怠慢而影响谈判情绪。

③在讨论中，需上黑板（或白板）论述问题时，走上去要稳健，既不慢也不急，反映出信心和力量。走回原位时，步子要慢，半步移动。边移，边停，边征求意见，以示可以反驳、提问。这种行姿表述了准备再战的决心、诚心与力量，可以产生更佳的论证说服力。

（4）握手

手是形体语汇最丰富的部位，一次握手可有许多的故事，因此，谈判手应该很好地运用。握手的力度、时间与先后对谈判的气氛均会产生影响。

①握手的力度。对待老朋友，握手会力度大些；反之，则小。在讨论过几回合后，与对手握手使劲时，可表达一种信任和希望；握手无力，可表达自己的不满与失望。对于异性谈判手，除了老朋友可以握手重些外，



一般不宜过重，通常两手握到为止。这反映了一种绅士风度——对人的尊重与自重。

②握手的时间。老朋友握手时间较长，长辈与晚辈（谈判手之间年龄相差较大时）握手时间可略长，或谈判重大问题之后，困难克服告别时，握手时间可稍长，以表达相互的敬重、信赖与信心，对拉近关系，推进谈判有积极作用，即便异性谈判手，此时握手时间稍长也无大碍。

③握手的顺序。握手一般应先从主谈人、年长者、身份高者起，以示敬的先后。握手的启动，由主持会议者先握，旁边的助手不能先启动握手致敬或告别。主要人物启动握手后，在众多人员同时致意或告别时，防止握手时互相交叉、争手的情况出现。一般应稳步移动寻找握手对象。看准了，时间空档有了，再伸手，否则，站立等候别人先握手后再伸手，或别人伸手过来后再出手。握手时，双眼应看着对方以交流感情，切忌握手时，两眼看别处，这是不敬的行为。作为主谈人时，握手时不要遗漏对方成员，以表现礼貌、周到，对人平等。

总之，除上述谈判手应遵循的握手规则外，还应注意握手反映的内涵。即谈判手的个人性格信息。反映谈判手性格类型的握手可有以下几种类型：

拳击型，即有力的握手方式，把对方手好像要握疼握碎。这种人多逞强自大，惯于控制对方。

保守型，即握手时手臂不伸长，肘弯曲成直角，手迫近身子。这种握法多显示谨慎、保守的性格，有时也呈现些许傲慢。

懒洋洋型，握手时，手指头软弱无力，手也握不紧。这表明此人多悲观，或对你毫无兴趣，或对所谈事物心灰意懒。

犹豫不决型，当你伸手时，对方手还放在口袋里或站在够不到手的位置；当你把手收回时，他才伸手或匆匆向前。这种人缺乏成熟、判断力。

草率型，只有伸出、碰手、收回的程式，没有感情的交流，把握手视为例行公事。这种人可能言不由衷，做事草率，不值得信赖。或者言重些，他对你毫无兴趣，想早点打发你走。



(5) 态度

谈判手的态度是行为规范的一部分，也是形体语言的一种。能否积极运用态度的语汇，既反映谈判手的修养，又反映谈判手的能力。

谈判手的态度分为谦虚、热情、诚恳，以及与此相对的傲慢、冷漠和虚伪。

当对方怀着热情与诚意而来时，应以同样态度相待；当对方在谈判中有傲慢、虚假表现时，不应持同样错误态度，可分别症状，对症下药。视情况可以上述某种站姿、坐姿、行姿表示自己的冷漠、不满或傲视对方的小计谋。

在态度问题上，谈判手应忌讳：以傲慢对待谦虚，以虚伪报答诚恳，以冷漠投向热情。这么做不仅诋毁了自己的形象，还破坏了谈判气氛，使对话无法通畅。

3. 谈吐

谈判人的谈吐，系指其在谈判中的说话技巧。说话技巧可称之为掌握、表达思想（议题本质精神）分寸的能力。这种分寸掌握主要表现在谈判人讲话的距离、手势、眼神、音调和用语上。

(1) 谈话距离

谈话的距离有三种约束因素：方便、情绪和卫生。

①方便，系主谈人无论坐圆桌、长桌、沙发或站立，其距离应不显得拥挤，方便翻阅资料、书写笔记，现场商量某个对策也有可能。合适的距离应在1.5米以上。

②情绪。谈判中，双方谈判手的情绪有时会改变双方距离。当双方意见分歧严重，论战激烈时，会情不自禁地上身前倾，似乎想把己方意见压进对方心里；当无望达成一致时，双方又会上身后倾而拉开距离；当局势出现转机时，双方又会向前靠近说话。这种情绪距离可以自然运用，也可以自在运用，以形成“说话距离”效应，对谈判产生积极影响。

③卫生。有的谈判手说话嗓门大，易溅出唾沫，谈话距离理当远一些。



对坐时，以背靠椅子为佳。谈判手应尽量避免唾液横飞的局面，以免双方尴尬。面对异性谈判手，尤应注意。

若系一般性会谈，双方并排坐、立，距离可大可小。若在游玩或宴会中谈判要件或敏感问题时，谈话距离一般较近，因为轻松的环境加上亲近的距离对解决难题有利。

（2）手势

手势具有极丰富的话意。例如，手掌摆动，可表示不同意；举起不摆动，可表示别说了或打住、暂停；双手搓动，可以表示高兴或着急；手指敲桌面，可表示谢谢；掌心向下或向内，双手外拉或内合，可表示大、小、强、弱、难、易、分、合等意思；手指不同或数量不同，可表示赞扬、批评、肯定、否定、数量；而握拳时又可表达决心与愿望等。正确、准确地运用手势，无疑会影响谈话的力度。

不过，运用手势应注意两点。无谓的手势尽量少用。防止让对方误解为“多动症”患者。此外，手势的幅度不宜过大。过大会失手碰到对方或身边助手，造成花絮或难堪。原则上，手势横与纵的幅度依身边和对面坐人的距离而定。近时，手势尽量小，点到为止；远时，不妨潇洒一点。

（3）眼神

眼神在谈吐中占有重要地位。它犹如明镜，能透视手势与其他形体语言的本意，也体现谈判手的真实思维，所以，谈判手应谨慎掌握眼神的变化。所谓眼神，是指注视与神采，即视与神。

视，在谈判中，系指注视对方的规矩。国际化的规矩是正视谈判对手，而不是口中朗朗、目却四处游移。这在商业谈判中为“不敬”。不过，民族习俗也可能带到谈判中来，对此应有所了解。例如，瑞典人交谈时，喜欢对视；而英国人则很少对视；在波兰某些地区，与年长者谈判时习惯自始至终眯着眼，以示谦卑之意；在地中海诸国，人们普遍认为：直眉瞪眼、愣怔而视是不吉祥的凶兆，而习惯闪电式扫视；而阿拉伯人则认为，凝视谈话的对方，才是起码的礼节。



神，系指目光的色彩。神是注视中的灵魂，是思维的真实反映，故应极为谨慎地掌握。相对而坐，一言不发，目光的色彩——硬、软、冷、热就能真实地透出谈判手的反对、随和、冷漠、热忱等情绪与态度。为了促进谈判，谈判手应巧于运用眼神中最敏感的因素。例如，运用硬、软的目光表达反对或不屑一顾的立场，但又不直接说出己方的要求，不失为一良招。又如，运用软、热的目光鼓励不同年龄、地位、性别的对手大胆地表述自己意见，或对较好的条件发出一种积极的信息，以利谈判。再如，运用目光的秘密作为策略，以迷惑对方，创造有利机会。

不过，谈判中的目光一般要平静、柔和，以显示谦虚与期待，给对手一种宽松的心理感受为宜。

(4) 音调

音调系指谈判手的语言强弱及调门的高低。一般讲，音调对同一句话可赋予不同的含义。例如，“这价不错”。若以平淡的口气讲，可理解为正面肯定；若以高调带拖腔讲，表达的意思则可能相反。所以，谈判者的谈话音调是表达思想的重要因素，也是理解谈判对手思想的重要依据。要理解音调需从三方面入手：

①说话频率。为了正确表述思想并让对方准确理解，说话频率不宜过快，略慢一点为好，但不宜太慢，太慢会浪费时间。频率过快有两害：一是让人听不清，因而失去说话的意义；二是容易无力量。一掠而过的论述，影响不大，于谈判无利。正确的频率是均速平稳地讲、少插“哼、哈、那个、这个”之类词，话语之间可略微停顿，同时目光与对方交流一次，以征求意见——“听清了吗？”“行吗？”“我可以继续讲吗？”

②声调。由于语言上的差别，谈判手的声调虽会有自己的特点，但在反映感情的问题上是一致的。而谈判中声调的关键是表述感情。例如，升调可能表示惊讶和不满，而降调可能表达遗憾和灰心，波动的语调或许反映谈判者在思考、犹豫，平静的语调也可看到一种信心等。“听话听音，锣鼓听声”意即凭声调断其意。



③响度。说话声音的大小即响度，亦称声强，是音调的内容之一，对谈判效果有影响。有人生来嗓门大，讲起话来声震耳朵；有人生来嗓子细，讲起话来轻声细语。谈判中，声强过高不好，使人感到不亲切，过低也不行，不能使人振奋。犹如一出戏，声强应随剧情的发展而有变化，按高潮、低潮、结尾的需要有所不同，高低错落，强弱有致，使谈话具有戏剧性、感染力。

(5) 用语

用语系指谈吐中针对不同场合运用语句的技巧。虽然语言十分广博，但在商业谈判中，语句的选用却有其基本的套路。

①语言通俗。系指谈判手说的话不应过于民族化、地方化，应讲通用的字句和称谓，否则，须多次翻译。此外，尽量少用专业语句和复杂的迭句，用了则应加注，以明确意义。像律师式的定句加定句的复句，在翻译成不同语言时，显得累赘，听者会觉得累。如将复语分解成多个单句，意思完全不变，其效果会更好。

②语句适用。即使用的语句适合谈判阶段的需要。例如，谈判中有寒暄、开场、交谈和结束等阶段，语句要求会有所不同。

寒暄时，中国人通常说“你到哪儿去”，“你吃过饭了吗？”等，而西方人习惯说“早安！”“晚安！”“你好！”“最近如何？”谈判间的寒暄依情况可

用语方面，仅做了常用的谈使用上述常用语句，不过还可以更广泛些，诸如“何日到达此地的？”“旅途顺利吗？”“休息得好吗？”“时差感觉如何？”“这是第一次来访吗？”“气候、饭菜习惯吗？”等等属于关心、友好的语句。

开场时，语句要达到集中所有参谈人员的注意力并使会议的主题明确的目的。典型语句有：“贵方有何准备或方案？我们可以先听听贵方意见，然后依贵方意见讨论。”或“根据贵方来电，我们准备……”或“鉴于双方多次交往，我们可按 X 项议程进行。”“按贵方的日程可以先排个谈判议程。”等。此外，语句还应加强开场气氛。例如，“贵方此行关系重大，将



决定 X 合作的成败。希望双方能紧密配合。”“贵方此行正是时候，望抓紧机会适时成交。”“目前该项目的情况发生了很大变化，参与者增多，竞争比较激烈，贵我双方虽接触较早，但进度太慢。此次重开谈判，我希望双方能充分配合。”“我方可以利用时间有限，若我们不能充分利用这次机会，将会对贵我双方的谈判结果不利。”等。加强气氛的语句可从正面和反面来体现推力，但其句型简单——朴素，用词明确——坦诚，让对方不觉虚假，开场的效果较佳。

交谈时，主要使用商业、法律、军事、文学、外交等工作语言，商业、法律语汇可准确地将交易条件定位，军事、文学、外交语汇可以表达谈判手的感情、态度，同时创造与谈判议题和形势相应的外围气氛。

结束时，所用语句应突出稳健、中肯、切题。实务中，结束用语视具体谈判情况，格调各异。体现上述六字精神有两大倾向：或机械、公事化的结语，或诙谐、促进性的结语。诸如“今天会谈在 X 问题上达成一致（进一步明确了或表明了双方的观点等），但在 X 方面还要再谈。”“对贵方要求，将予以研究；我方的建议也请贵方考虑。下次会谈时再交换意见。”等说法均为机械、公事化的用语，而“今天我們都很辛苦，但活没白干，前进了几步，尚余几道难关，留待明天继续战斗”或“看来今天运气不佳，大家吃力无功。但愿明天我们有个好运气。”等说法均为诙谐促进型的语句。对于关系良好，问题客观的谈判无疑有促进作用。

（二）个性

人各有自己的性格，生活中称之为个性。个性是人的自然存在，对其日常行为有一定影响，谈判手亦不例外。但在谈判中，谈判手的个性并不一定完全适用，相反，还会是性格弱点。因此，谈判手应具有为谈判所需要的个性，即自在的个性。塑造适应各种谈判环境所需要的个性，面当回到生活中时又恢复个人独具的自然个性的，实质上是给谈判手提出了双重个性的要求：生活中的自然个性与谈判中的自在个性。典型的自然个性有：



慢性子与急性子，温善与泼辣。至于阴、直，归于慢与急性格之中，儒、傲则归于温、泼性格之中。下面分别来分析性格的塑造与对策。

1. 慢性人与急性人

(1) 慢性子谈判手

在生活中，慢性子可以容忍，因为仅涉及个人的生活节奏。但在谈判中，慢性格只能限于表现为稳健，按部就班，但不等于干慢活。在表述观点与立场时，慢条斯理于一时一事可以容忍，但整个论述和谈判均取此风格就有问题。表述应服从论题的内容，应符合进度要求、时间限制及内容本身表达的感情与态度。纯慢性子的表述，一定是缺乏生气和力量的论述，应予以避免。

生活中阴沉、阴险的个性在商业谈判中很难表现，因为国际商贸活动中除欺诈外，对话中表现较少。即便可能存在，也属于伦理范畴，不属性格领域了。

(2) 急性子谈判手

所谓急性子，系指办事说话体现一个“快”字。然而，快不等于“速达”。急而粗，急完工而拖泥带水后患无穷。这不是快，而是慢。话如机关枪，出速不慢，可在对方耳中留不住，等于白说。可见谈判中急性子就成了性格弱点。谈判中的“急”应表现为：时间紧凑，说话干练、准确，处理问题果断，思维敏捷，在论战的交锋中，反应迅速，进逼能力强。另外，“急”也应有节奏，处处皆急，则为不急。该急则急，不该急则应沉住气。

关于直性子。谈判中，以直率表现形象，有其积极的一面，但直中不应忘分寸，忘策略。要知道，无拘束的自由表露本身就是失策。若加以智谋，直者的形象才会更具谈判的建设性。

2. 温善人与泼辣人

(1) 温善性格的谈判手

这类谈判手，无论在生活中还是在谈判中，均易受到相处者的欢迎，但在谈判桌上却显得幼稚、进取乏力。他们往往经不住对手“斩钉截铁”



谎言与“愁眉苦脸”戏法的攻击，容易轻信对手，守不住自己的阵地。所以，温善是生活中的“友好使者”，却是谈判中的“销蚀剂”。这类谈判手应在保持温善积极有效一面的同时，加强责任心和完成谈判目标的决心，提高识别对手各种伎俩的能力，尤其应建立谈判观念，增强进取的意识。否则，只能做个生活中的好人，成不了优秀的谈判手。

至于迂腐的谈判手，墨守成规或形而上学地观察问题，或轻信对手，或错待对手，会对谈判结果造成不利影响。当对手讲信义、讲友好时，有时可促进谈判，一定要配之以辩证地、动态地观察、判断问题本质的能力，以及坚决实现谈判目标的观念。

(2) 泼辣性格的谈判手

这类谈判手性格外露，工作大胆，敢于争辩，对谈判来说，有一定的战斗性、积极性，但控制不住就会越走越远：语言尖刻，不予人面子，也不给自己留余地，横着一站，乱拼一阵，以倒尽自己所想为快，不顾及谈判的实际效果，于是又具有破坏的、消极的一面。因此，此性格必须改善。要保持战斗性、积极的部分，要养成形体与语言表述上温文尔雅的风度，尤其要培养冷静思维的能力，做到言出有点，落地有根。

3. 性格对策

上面讲述了如何弥补己方人员性格缺陷的问题，下面论述如何对待具有性格特征的对手，以使谈判能积极地进行。

(1) 对方为慢性子的人

对待慢性格的对手，若己方为客时，则可以转宾为主，不客气地积极拿方案、提建议，使谈判紧凑起来；若为主时，则可以分工负责给对方加码，迫其急起来。议程上，可以进度来压对方。对于慢悠悠的阐述，要耐心听。不过，以听懂、理解其本意为准，届时即可礼貌地终止其说话。例如，“对不起，您讲的意思我听懂了，是否如此……”打断了冗长的谈话后，将本质内容复述一遍，这样做一般对方不会有意见。或者以提问的方式，请对方回答，也可以加快谈判速度。前者为被动中的主动方式，后者



为引导方式，但两者均应注意礼貌。有时，不妨正面提出意见，例如，“X先生（小姐），时间有限，您能否抓住主要观点讲？”或“您能否抓紧时间谈？”但口气必须温和，态度友好，表达出“要是平常，我不会有意见，可谈判时间对双方均有限啊！”的意思。

（2）对方为急性子的人

对待急性子的对手，应充分借其快劲为自己希望的结果服务。例如，谈判日程，议题的建议，急性子的对手一般均有可能同意。此外要尽量钻其毛躁的空当，争取利益。一般讲，有业务经验的急性子谈判手很少犯根本性的错误，即在大的利益上失误，但小的利益则可能，犹如围棋中的“关子”，在谈判中也要注意抓。对急性子对手的讲话，应有气量去容纳，不过可以抓住明显的口误对其进行适当的批评，然后再表示高姿态。

（3）对方为温善性格的人

对待温善性格的谈判对手，首先要把自身装扮成同样温善的人，因为温善者喜欢温善人，才能更有效地解除对方的武装，放松警惕。然后，再着力宣传己方观点，并为己方立场虚张声势，充分利用对方的善良获取同情心。或接受己方观点，或利用其理解去做其上司的说服工作。内容应由小到大，使其有能力发挥作用。急于让其谈大问题，会过早暴露己方谈判用心，会使其上司驾驭控制，强化谈判立场。

（4）对方为泼辣性格的人

对待作风泼辣的谈判对手，一般不必注重其外在表现，做到不惧不恼。在那火辣辣、急风风的言词过来时，应冷静沉着，以静待动，以逸待劳，专注其实质观点，尤其与己方有利之点，一旦发现，可及时捕住，并以慢条斯理的方式表示：“同意贵方某一点。”对于不同意的部分，可以理睬，也可不理睬，让对方感到“忙了一阵，没反应或无大收效。”到那时他（她）会主动要求你发表意见。在应邀发表意见时，应稳重地、条理清晰地、扼要地表明观点与依据。这种四平八稳阐述观点的方式，在这种性格的谈判对手面前，会产生更大的效力，因此这会在思想深度、学识表现与